

# Narrativas para a gestão de mudanças: um estudo de caso na indústria vidreira

## *Narrative approaches to change management: a case study in the glass industry*

Valério BRUSAMOLIN<sup>1</sup>

### Resumo

Este artigo propõe um modelo para análise do emprego de narrativas na gestão de mudanças, descrevendo os passos a serem seguidos e listando os padrões de histórias que podem auxiliar na gestão das transformações necessárias. O modelo é aplicado no estudo de caso da criação de uma empresa, a Viton Equipamentos para a Indústria Vidreira, do Grupo Wheaton Brasil, coletando as narrativas do gestor, classificando-as e analisando-as à luz do modelo proposto. Conclui-se que gerentes e outros contadores de histórias atuam como mediadores da informação, narrando histórias que transmitem a informação certa no momento oportuno, com efeitos transformadores positivos para a organização, produzindo mudanças cognitivas necessárias, transmitindo valores, cultura e auxiliando na percepção da realidade.

**Palavras-chave:** Aprendizagem organizacional. Gestão do conhecimento. Gestão de mudanças. Narrativas organizacionais.

### Abstract

*This paper proposes a framework for an analysis of the use of storytelling in change management, describing the steps to follow and listing the patterns of stories that may help to manage the needed transformations. The model is applied in a case study involving the creation of a company, "Viton Equipamentos para a Indústria Vidreira" in the Wheaton Brasil Group, capturing manager narratives, classifying and analyzing them, and comparing them with the proposed model. It concludes that managers and other storytellers act as information mediators, telling stories that transmit the right information at the right time, with positive transformational effects for the organization, producing the necessary cognitive changes, transmitting values, culture and helping with the perception of reality.*

**Keywords:** Organizational learning. Knowledge management. Change management. Organizational storytelling.

### Introdução

É próprio do ser humano a busca pelo conforto proporcionado pelo conhecido, pelo padronizado, pela repetição. A inovação é temida por diversos motivos, tais como a possibilidade de ameaçar o *status* das pessoas e o temor pela cobrança de resultados por algo ainda desconhecido. Segundo Maquiável (1996), a oportunidade

de ganho pessoal é argumento frágil no estímulo à mudança. Maturana (2001) explica que é a emoção que define o domínio no qual uma ação acontece.

A inovação, neste artigo entendida como o resultado de um processo de aprendizagem organizacional, é cada vez mais importante nas sociedades ocidentais. Nesse contexto, organizações e indivíduos devem se desenvolver e aprender a mudar e adaptar-se a um ambiente

<sup>1</sup> Doutorando, Universidade de Brasília, Faculdade de Ciência da Informação. Campus Universitário Darcy Ribeiro, Edifício da Biblioteca Central, Entrada Leste, 70919-970, Brasília, DF, Brasil. E-mail: <brusamolin@gmail.com>.

Recebido em 22/1/2011, reapresentação em 21/3/2011 e aceito para publicação em 28/3/2011.

instável. Espera-se que os gerentes atuem ativamente no processo, mas não existe metodologia fundamentada para orientá-los (Abma, 2003).

As organizações precisam de líderes que saibam como facilitar um processo contínuo de mudança. Então, o líder que conhecer e utilizar uma técnica de gestão de mudança terá vantagem na construção de um ambiente propício à inovação.

O presente artigo propõe um modelo para o emprego de narrativas como instrumento útil na condução de processos de mudança ou aprendizagem organizacional, integrando estruturas e padrões narrativos ao modelo de gestão de mudanças de Lewin (1947) e aperfeiçoado por Schein (2004).

O modelo proposto é utilizado para o estudo de caso do processo de mudança ocorrido na Wheaton Brasil Vidros, quando a nova empresa foi criada e um novo gerente foi contratado para liderar o processo.

## Métodos

A partir de uma pesquisa documental sobre aspectos relacionados à aprendizagem, gestão de mudanças e narrativas, foi elaborado um questionário estruturado para entrevistar o líder de um processo de mudança organizacional com conhecimento da técnica de narrativas. O questionário foi enviado por e-mail, respondido por escrito e as informações foram complementadas mediante duas entrevistas, uma presencial e outra por videoconferência. Da pesquisa documental resultou, também, um modelo para a aplicação de narrativas na gestão de mudanças, que orientou a análise das histórias coletadas no questionário e nas entrevistas.

## Inovação, aprendizagem e mudança

Inovação pode ser definida como a adoção de uma ideia ou comportamento que é novo para a organização, podendo ser um novo produto, um novo serviço, uma nova tecnologia ou uma nova prática administrativa (Hage, 1999).

A capacidade de aprendizado e adaptação das organizações tornou-se diferencial competitivo de funda-

mental importância, pois, mais que qualidade ou preço, o mercado de bens e serviços procura inovação. Assim, terão sucesso na economia do conhecimento as organizações com capacidade de aprendizado contínuo, ou seja, as que se libertam das receitas que foram bem sucedidas no passado e aproveitam o capital intelectual próprio para se reconstruir, redefinir-se e, mais que se adaptar, construir mudanças (Terra, 2001).

Para que a inovação aconteça, é necessário um processo de mudança na organização, ou melhor, um aprendizado. Por sua vez, a aprendizagem organizacional dá-se por meio da aquisição de percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados por seus integrantes. Tem por objetivo modificar comportamentos e ações em todo o ambiente organizacional, e não apenas em um indivíduo ou subgrupo de pessoas (Moresi, 2001).

Para Garvin *et al.* (1998), primeiramente deve-se preocupar com o aprendizado individual, através dos processos de conscientização, compreensão, ação e análise. No processo de conscientização, a pessoa entende que precisa melhorar suas habilidades; no de compreensão, descobre-se o que precisa ser melhorado; na ação, realiza atividades para melhorar suas habilidades; e na análise, são analisados os resultados dos processos para saber o que ainda deve ser melhorado. Desta maneira, o ciclo se inicia novamente. O aprendizado coletivo possui os mesmos processos, mas feitos em conjunto, o que não é fácil, pois depende dos relacionamentos entre as pessoas e do trabalho em equipe. Por isso, antes de se começar um processo de aprendizado organizacional, deve-se analisar a qualidade da comunicação e interação das pessoas, que são base do aprendizado em conjunto.

A habilidade das organizações em modificar comportamentos e ações tem importância reconhecida já há décadas, mas a condução de um processo de mudança tem sido também reconhecidamente difícil de ser executado, pois as pessoas temem o desconhecido e normalmente sentem-se mais confortáveis ao fazer as coisas como vinham fazendo anteriormente (Luftman *et al.*, 2002).

Abma (2003) lista as seguintes tendências no processo de aprendizagem organizacional:

1) Substituição da abordagem cognitiva, na qual o aprendizado acontece primeiramente na mente das

peçoas, para uma abordagem sociocultural, na qual o aprendizado é fruto de um processo coletivo, que, em outras palavras, necessita da interação entre peçoas;

2) mudança de foco do produto e dos resultados para a qualidade do processo de aprendizagem;

3) transição do conhecimento explícito e tácito para experiências de aprendizagem e construção de significado através de histórias;

4) busca da diversidade e multiplicidade, ao invés do consenso, como fonte de inovação e dinamismo; e

5) reconhecimento do poder de discursos e narrativas.

É importante ressaltar que o item "1" destaca a tendência de se tratar aprendizagem organizacional como um processo coletivo, e os itens "3" e "5" apresentam histórias, discursos e narrativas como instrumentos poderosos na aprendizagem.

## Gestão da informação e aprendizagem

Choo (1995) define gestão da informação como o conjunto das tarefas que suportam as atividades de aprendizagem organizacional. Para Choo (1995) os processos de gestão da informação devem enfocar os contextos sociais e situacionais do uso da informação, pois o significado e propósito da informação são dados através do compartilhamento de energia mental e afetiva entre peçoas envolvidas na solução de problemas ou na construção de significados para situações obscuras.

A aprendizagem organizacional começa pela aprendizagem ou mudança individual e, nesse aspecto, pode-se recordar a definição de informação de Belkin (1978, p.80): "a estrutura de qualquer texto que seja capaz de modificar a estrutura cognitiva de um receptor". Em organizações, entretanto, "mais do que qualquer fonte impressa ou banco de dados eletrônico, as peçoas sempre serão as fontes de informação mais valiosas" que as peçoas "resumem as informações, enfatizam os elementos importantes, interpretam aspectos ambíguos e em geral fornecem uma comunicação mais rica e satisfatória de uma questão" (Choo, 2003, p.409).

O presente artigo considera peçoas como fonte de informação, e por isso o conceito de informação elabo-

rado por Barreto (1999, p.168) parece ser mais adequado: "Conjuntos significantes com a competência e a intenção de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo, ou a sociedade". Trata-se de uma definição que destaca a informação como instrumento modificador da consciência do homem (aprendizado individual) e de seu grupo social (aprendizado organizacional), além de estar aberta a outras possibilidades de fontes, além dos textos escritos.

A informação pode ser considerada insumo necessário ao aprendizado, tanto individual quanto organizacional, e serve para fazer alguma diferença, provocar alguma mudança, como destaca Farradane (1979): a informação é estéril até que seja narrada e peçoas sejam afetadas por ela. Quem narra a informação desempenha uma função importante: a de mediação. Varela (2007, p.111) explica que o contato do aprendiz com a informação ou experiência é necessário, mas não suficiente, pois é imprescindível que haja um terceiro elemento nesse cenário: o mediador, que é a peçoas que auxilia na interpretação da informação, criando significados, cultura, valores e conhecimento. Dessa forma, é o mediador que constrói a percepção de realidade do aprendiz (Vigotski, 2007).

Os critérios necessários para que haja uma mediação são os seguintes (Gomes, 2002, p.87):

1) *Intencionalidade por parte do mediador e reciprocidade por parte do mediado*: esse critério refere-se à existência ou formação de vínculo entre as peçoas, como de amizade, coleguismo ou, até mesmo, rivalidade. Se um não percebe o outro, não há mediação.

2) *Construção (incitada pelo mediador) de significados*: o mediador deve apresentar seus significados para o mediado, inclusive para que ele possa elaborar os seus próprios.

3) *Transcendência da realidade concreta*: o aprendizado vai além do "aqui e agora", para posterior aplicação da compreensão de um fenômeno aprendido em outras situações e contextos.

Todos os empregados participam e contribuem com o aprendizado em uma organização inteligente. Porém são os gerentes, que atuando como líderes, combinam seus conhecimentos sobre a organização com as exigências do ambiente para estabelecer objetivos e rumos; são bem conectados com fontes externas de informação e hábeis na percepção do que é importante para a organização (Choo, 2000). Mintzberg (1973, p.58) vê

o gerente como um “sistema de processamento de informação” em que a autoridade e a posição lhe dão acesso a entradas (*inputs*) de informações que levam a saídas (*outputs*) de informações e decisões. No presente artigo, entende-se que o gerente, além de receber e repassar informação, também atua como um mediador da informação no ambiente organizacional, ou seja, auxilia na interpretação da informação, criando significados, cultura, valores e conhecimento.

O gerente ou administrador trabalha coletando, compartilhando e mediando a informação. Entretanto, é um personagem muito pouco conhecido em ciência da informação, pois os estudos de usuários focam principalmente o pesquisador e o docente (Sanz Casado, 1994). Choo (2000) revisou estudos sobre o gerente como usuário da informação, apontando as seguintes peculiaridades desse complexo usuário:

1) Natureza conversacional do trabalho: diferente do pesquisador e do docente, o gerente se utiliza da linguagem falada para persuadir, comunicar e criar. O gerente tem pouco tempo e por isso também prefere receber a informação de forma oral, por meio de contatos pessoais, ao invés de ler documentos extensos. Sua coleta de informação é não sistemática, intermitente e eclética.

2) Trabalho orientado para a ação: a tomada de decisão do gerente gera ações que movem a organização. Por isso, a decisão oportuna frequentemente é tomada mesmo com informações reconhecidamente ambíguas ou incompletas, pois a empresa não pode parar.

3) Comportamento informacional dinâmico: em cada uma das “situações problemáticas” enfrentadas pelo gerente, é executada uma diferente série de atividades.

4) Fontes de informação: as fontes de informação que os gerentes mais valorizam e usam são a observação pessoal e experiência no trabalho gerencial em si mesmo. Em terceiro lugar, pessoas em quem eles confiam e em quarto lugar, relatórios. Informações são compartilhadas com outros gerentes em comunicações interpessoais, reuniões e caminhadas pela organização. A informação é organizada e armazenada na memória.

Choo (2000) constata que a comunicação oral para o gerente é tão ou mais importante do que a escrita, característica também apontada por Le Coadic (2004).

Davenport (1998) declara que os gerentes dão tanta atenção aos boatos quanto às informações formalmente solicitadas, e os documentos são menos eficientes que reuniões para a coleta de informações. Echeverría (1997) explica esse fenômeno moderno de revalorização da oralidade ocorre pelo motivo de que é necessário agir de imediato, antes da concorrência, não há tempo para escrever; tem-se de executar o que for necessário ao mesmo tempo em que se conversa; a separação entre decisão e ação ocasionada pela escrita não é mais conveniente.

## Memória e aprendizagem

Conforme citado por Stein (1995), a memória é consequência da aprendizagem e é necessária para que a aprendizagem persista ao longo do tempo e a memória pode ser obstáculo ao aprendizado, pois novos paradigmas devem se sobrepor aos antigos e esquecer (“desaprender”) pode ser mais difícil do que aprender.

Segundo Izquierdo (2002, p.9), “memória é a aquisição, a formação, a conservação e a evocação de informações. A aquisição é também chamada de aprendizagem: só se grava aquilo que foi aprendido”. Portanto, existe um vínculo estreito entre memória e aprendizagem. Para o autor, aprender é registrar na memória, pois não se pode fazer ou comunicar algo que se desconhece, ou seja, não se recorde.

Se a memória determina as ações de uma pessoa, então “somos aquilo que recordamos”, segundo dedução de Izquierdo (2002, p.9). Como as pessoas passam por diferentes experiências ao longo da vida, formam diferentes memórias. Por isso, seres biologicamente idênticos, como os clones, são indivíduos diferentes.

O esquecimento também é citado por Izquierdo (2002) como um processo ativo em que é selecionado aquilo que não se deseja ser. Uma forte emoção, como o amor, imprime uma lembrança permanente. Por outro lado, uma tristeza profunda pode bloquear uma memória.

A lembrança reforça a memória, mas pode também transformá-la, de forma a adaptá-la a uma mudança de contexto. Por falta de lembrança ou reforço, a maioria das coisas que um ser humano aprende ao longo de sua vida, é esquecida (Izquierdo, 2002).

## Gestão de mudanças em três passos

Para Lewin (1947), mudar é um processo que deve ser conduzido seguindo três fases distintas: descongelamento, mudança e recongelamento. O autor também destaca que é mais fácil mudar indivíduos conformados em grupos do que separadamente cada um deles.

A fase do descongelamento refere-se às atividades necessárias para evidenciar a necessidade de mudança. Nessa fase é necessário discutir a situação existente, motivar para a mudança e combater os impedimentos impostos pela tradição. A mudança deve ser aceita e a necessidade entendida. Nessa fase, a mesma memória que foi útil ao aprendizado, pode se tornar impedimento, pois é mais fácil aprender algo novo do que esquecer algo que foi aprendido anteriormente.

Na fase da mudança são introduzidos novos processos na organização e descobertas e adotadas novas atitudes, valores e comportamentos. Nessa fase as novas ideias e práticas sociais são aprendidas em treinamentos, e as pessoas passam a pensar e atuar de maneira diferente.

Na última fase, o recongelamento, é procedido o estabelecimento do novo padrão de comportamento através de mecanismos de suporte e de reforço, inserindo-o na memória organizacional, de modo que se torne a nova norma, evitando que o comportamento já aprendido na prática seja esquecido e abandonado com o passar do tempo.

### Descongelamento

Na fase de descongelamento as pessoas devem ser motivadas para a mudança. Sem um motivador, as pessoas tendem a permanecer na tradição. Segundo Luftman *et al.* (2002, p.265), a “dor” é um motivador forte, porque, por exemplo, se as pessoas sentirem seus postos de trabalho ameaçados porque a organização está perdendo oportunidades ou espaço no mercado, estarão mais dispostas a colaborar com mudanças.

Schein (2004) subdivide a fase de descongelamento em três processos:

1) Apresentação de informações que mostrem à organização que alguns dos seus objetivos não estão sendo atingidos ou alguns dos seus processos não estão

funcionando, o que deve causar desconforto e desequilíbrio.

2) Conexão das informações do item anterior com objetivos e ideais importantes, causando ansiedade e/ou culpa.

3) Manutenção de um ambiente com segurança psicológica para a possibilidade de solução de problemas e aprendizagem sem perda de identidade ou integridade.

Uma melhoria real no trabalho também é fator de motivação. Segundo Luftman *et al.* (2002), as pessoas tendem a colaborar quando percebem que a mudança lhe trará algum benefício direto. Se apenas a organização for beneficiada, as pessoas podem não investir o esforço necessário para que a mudança aconteça.

Um líder carismático também pode atuar como fator motivador. Se o líder de mudança for altamente respeitado, as pessoas podem segui-lo simplesmente porque elas acreditam na visão de mudança do líder. Esse motivador não deve ser confundido com o poder hierárquico, pois nem sempre o chefe é líder, e por vezes as pessoas seguem aqueles que não possuem ascendência hierárquica (Luftman *et al.*, 2002).

### Mudança

Depois do descongelamento mental, a organização está pronta para a reestruturação cognitiva. É o momento de se apresentar informações necessárias ao aprendizado que se deseja. A memória deve ser levada em consideração, pois pode ser necessário “desaprender” o antigo procedimento antes de se aprender o novo.

Para mudar é necessário criar uma visão clara do amanhã e desenvolver um plano de migração. As pessoas precisam perceber um enunciado claro do objetivo e também um caminho a ser percorrido (Luftman *et al.*, 2002).

O processo de mudança não deve ser vago, deve ser objetivo e bem comunicado. Se as pessoas não souberem qual caminho seguir, perderão a confiança nos líderes. Portanto, os líderes devem criar estratégias de mudança, envolvendo pessoas de todos os níveis para criar um plano que envolva todos os aspectos da organização.

Outro fator de sucesso é a escolha das pessoas certas para trabalhar no plano de mudança. Talvez as

pessoas disponíveis não sejam as pessoas adequadas. Deve-se engajar pessoas qualificadas e motivadas (Luftman *et al.*, 2002) e construir uma equipe composta por pessoas com capacidade de colaboração, trabalho em equipe e respeito pelo líder.

O planejador deve prever estratégias de combate aos seguintes fatores desencadeadores de resistência: medo de perder alguma coisa; perda de controle sobre algum processo; excesso de incerteza; surpresa; rejeição ao diferente; medo de não possuir competência à nova atuação; medo de mais trabalho e ressentimentos do passado (Luftman *et al.*, 2002).

### Recongelamento

O terceiro passo do modelo de Lewin (1947) é a institucionalização do novo processo e dos sistemas, transformando-os na nova norma da organização. Sem esse passo, existem vários exemplos de sistemas que, depois de algum tempo de implantação, são esquecidos, e as pessoas voltam às práticas e sistemas antigos.

A institucionalização garante que a memória esteja não apenas na cabeça das pessoas, mas em algum suporte material que constitua a memória da organização. Mesmo que as pessoas saiam da organização, o conhecimento que estiver registrado permanece.

A institucionalização serve, também, de instrumento de combate à resistência residual, dando legitimidade ao novo processo. Uma norma escrita tem valor de lei na organização, as pessoas devem executá-la. Mesmo depois da mudança implementada, ainda pode haver resistência, e um dos motivos mais frequentes é a perda de poder que o novo processo pode acarretar a algumas pessoas.

A narrativa é uma prática efetiva em várias áreas, como na educação e psicologia, e tem sido uma ferramenta poderosa para a transmissão do conhecimento desde os tempos mais remotos (IBM Research, 2010).

Uma história organizacional pode ser definida como uma narrativa detalhada de ações gerenciais anteriores, interações de empregados ou outro evento intra ou extraorganizacional, que são comunicadas informalmente dentro da organização (Swap *et al.*, 2001).

Larry Prusak (Brown *et al.*, 2005, p.4), ilustrando o valor de narrativas no contexto organizacional, conta uma história: quando trabalhava na IBM, participou de uma reunião com o CEO da empresa, Lou Gerstner. “O que faz um CEO que outros não fazem?”; “Por que é tão regamente remunerado?”, questionava-se Prusak. Observando atentamente a personalidade de Gerstner, julgou que não havia nada de excepcional quanto ao carisma e simpatia; foi na sala de reunião que o CEO revelou o seu valor, ao demonstrar ser um grande contador de histórias. Não histórias factuais, mas histórias sobre o futuro da IBM, sobre o que a empresa iria fazer, compartilhando sua visão com assessores e também executivos de outras empresas.

O uso da técnica de narrativas por gestores ocorre com frequência, como identificado em pesquisa em vários países (Swap *et al.*, 2001). Provavelmente, o emprego de narrativas se dá de forma natural, pois acontece em várias culturas e em diferentes países.

Kahan (2001) reconhece empregar conscientemente narrativas no seu trabalho. Diz ele que, quando conta isso às pessoas, normalmente recebe olhares confusos e perguntas sobre o que tem a ver narrativas de histórias com negócios. “Muito mais do que você possa imaginar” é a resposta. Para Kahan, negociar é persuadir, convencer o outro de que seu produto realmente é bom, vale o preço e é necessário.

A narrativa é um instrumento útil ao gerente, que, por vezes, possui formação puramente técnica, tipo computação ou matemática, e uma orientação sobre como interagir com pessoas lhe é valiosa. Gerentes bem sucedidos empregam narrativas de forma intuitiva para estimular a colaboração, motivar a equipe e transferir conhecimento (Brusamolin, 2008). Além desses, diversos outros propósitos podem ser identificados na literatura, como

### Narrativas

Narrativas são relatos orais ou escritos de um ou mais eventos, verdadeiros ou fictícios. A diferença entre uma narrativa e a citação de um exemplo está na adição de conteúdo emocional e detalhes sensoriais na narrativa. Uma narrativa mescla detalhes, personagens e eventos em um todo que é maior do que a soma das partes (Simmons, 2001) e pode ser tão curta como uma simples frase (Gargiulo, 2005).

por exemplo: modificar e controlar comportamentos, resolver problemas, tomar decisões, gerenciar mudanças e planejamento estratégico, melhorar a imagem do líder, treinar futuros líderes, transmitir uma visão de futuro, exemplificar a cultura organizacional e silenciar rumores (Camille; Willian, 2004; Denning, 2005).

Blair (2006) discorre sobre o tempo e espaço que a organização pode proporcionar aos seus colaboradores para que narrem suas histórias uns aos outros. O autor destaca a força de uma visão compartilhada no grupo, na qual as narrativas podem ser utilizadas como estratégia de construção e revitalização. As organizações utilizam palavras para se definirem, como por exemplo, nas suas declarações de missão. As palavras têm poder de desencadear ações que constituem as histórias organizacionais. Tais histórias explicitam os significados compartilhados pelas palavras. Portanto, as palavras geram histórias, mas são as histórias que conferem significado às palavras e, por isso, o autor propõe que as organizações estimulem as narrativas, buscando unificar visões e construir os significados das palavras de forma a lembrá-los constantemente de quem são e por que estão ali.

O poder das histórias na construção cultural de uma organização foi apontado por Nonaka e Takeuchi (1997, p.78), para quem as histórias constituem ferramenta para a construção da cultura organizacional:

[...] ler ou ouvir uma história de sucesso faz com que alguns membros da organização sintam o realismo e a essência da história, a experiência que ocorreu no passado pode se transformar em um modelo mental tácito. Quando a maioria dos membros da organização compartilha de tal modelo mental, o conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura organizacional.

Gold (1997) apresenta o problema de líderes envolvidos com a implantação dos princípios da “organização que aprende”, tarefa na qual frequentemente enfrentam dificuldades em obter apoio e alcançar resultados. Parece-lhes faltar poder de convencimento, que pode ser aumentado com as narrativas. Se o líder realmente está comprometido com a transformação de sua visão da “organização que aprende” em realidade, tem de se fazer ouvir e aprimorar-se nas narrativas de histórias. A aprendizagem organizacional ocorre pela interação de pessoas em redes de conversação, onde suas histórias são narradas. Constroem-se dessa forma significados compartilhados

que moldam a percepção da realidade e determinam ações futuras (Boje, 1991).

Seja para qual motivo for, a narrativa é um poderoso instrumento de convencimento e persuasão (Kahan, 2001). McClokey *et al.* (1998) ilustra a importância do assunto declarando que 28% do PIB norte-americano é obtido pela persuasão.

### Narrativas como instrumento de intervenção

Peseschkian (1999), psicólogo iraniano, utiliza histórias persas para tratar seus pacientes. Para ele, a narrativa é como um medicamento: o composto certo deve ser ministrado na hora certa e na dose certa. Quando utilizada corretamente, torna-se o ponto central de um esforço de melhoria e pode levar a mudanças de atitude e comportamento. Porém, dada a dosagem errada ou contada de uma maneira insincera e moralizante, sua aplicação pode ser perigosa.

Schein (2004) aponta que mudança organizacional é uma questão de psicologia e Lewin (1947) afirma que mudar as pessoas conformadas em grupos, como uma organização, é mais fácil do que mudar indivíduos isoladamente. Além disso, Belkin (1978) afirma que a informação tem a capacidade de modificar a estrutura cognitiva de um receptor, enquanto Farradane (1979), para complementar esse entendimento, explica que a informação é estéril até que seja narrada, ou seja, só produz frutos a partir de uma narrativa. Assim, a partir de tais constatações, é possível propor o uso de narrativas para provocar mudanças no ambiente organizacional, de forma semelhante à empregada na psicoterapia, pois se as histórias podem provocar mudanças em indivíduos, podem também, por extensão, mudar organizações.

No entanto, da mesma forma como o que é remédio para um paciente, é veneno para outro, o mesmo acontece com a narrativa: a história tem de ser escolhida com critério para a organização. A escolha da narrativa deve ser feita por alguém que entenda a cultura da organização, de forma a antecipar o entendimento que as pessoas terão da narrativa. Uma história pode ser entendida de várias formas, dependendo da experiência, valores e cultura de quem a ouve.

O momento da narrativa deve ser bem avaliado. Não se trata de simplesmente contar uma história qual-

quer: tem de ser narrada a história adequada para produzir os efeitos que a organização necessita naquele momento específico. Dependendo do contexto, pode ser necessária uma narrativa para flexibilizar suas normas, mudar seu comportamento ou estabilizar a norma existente.

Em algumas situações seu emprego também pode ser contraproducente, como por exemplo, quando a audiência não deseja uma história, pois pode ser que ela queira ver informações demonstradas através de números e, nesse caso, uma história pode ser mal recebida; quando uma análise for mais adequada, uma história pode suplementar o pensamento abstrato, mas não deve substituí-lo; quando a história não estiver preparada, é arriscado improvisar, por isso recomenda-se treinamento antes de narrar uma história para um público importante; quando a história for falsa, o ganho em curto prazo não compensa a perda da credibilidade em longo prazo (Denning, [s.d.]).

Quanto à dose, as narrativas organizacionais devem ser curtas. Segundo Denning (2005), devem estar mais para uma corrida curta do que para uma maratona. O tempo é recurso precioso no ambiente organizacional, além do que, as pessoas tendem a dispersar a atenção depois de algum tempo.

Peseschkian (1999) classifica as histórias que utiliza para efeitos psicoterapêuticos em dois grupos: histórias para relativizar e histórias para estabilizar a norma existente. A relativização da norma existente muda a perspectiva com que a realidade é percebida, questionando ou repudiando pontos de vista. A estabilização, por sua vez, reafirma valores e lições da história.

Uma organização é um aglutinamento de pessoas que interagem discursivamente. Para modificar a organização, é necessário atuar nos indivíduos e, por isso, os efeitos terapêuticos descritos por Peseschkian (1999) podem ser aplicados também pelo gestor para produzir efeitos transformadores na organização, questionando ou reafirmando valores e pontos de vista.

No contexto organizacional, entretanto, somente a mudança cognitiva não é suficiente, é necessário que ela se reflita no comportamento e na modificação da norma existente, consista ela apenas de práticas sociais ou textos escritos. Denning (2005) denomina esse efeito como dar ignição (*ignite*) à ação. Não basta conscientizar

os integrantes de uma organização. É necessário romper a inércia da tradição e modificar comportamentos e atitudes. Portanto, o gestor deve narrar histórias para obter três efeitos terapêuticos na organização: 1) Relativizar a norma existente; 2) modificar a norma existente; e 3) estabilizar a norma existente.

Os efeitos das narrativas utilizados por Peseschkian (1999), ao adicionar-se o estímulo à ação, integram-se perfeitamente ao modelo de gestão de mudança proposto por Lewin (1947) e Schein (2004):

- para *Descongelo*, contar histórias que relativizem a norma estabelecida;
- para *Mudar*, narrar histórias positivas que estimulem a ação; e
- para *Recongelar*, narrar histórias neutras que relembrem a nova norma estabelecida e combatam as resistências.

### Narrativas para relativizar (descongelar)

Peseschkian (1999) apresenta três funções das histórias para relativizar: a função de espelho, a função de modelo e a função da mudança de perspectiva.

A função de espelho ajuda o ouvinte a entender melhor a si mesmo ou a organização, pela associação cognitiva com um personagem ou contexto da história. O ouvinte pode “projetar suas necessidades na história e moldar seus significados de uma maneira que reflitam suas próprias estruturas psíquicas no momento” (Peseschkian, 1999, p.48). Nessa função, a narrativa é um espelho que reflete a situação pela qual a organização passa, expondo à apreciação os conflitos, práticas sociais e soluções costumeiras.

A função de modelo é útil para se discutir sobre a situação existente. Nessa função, a narrativa é um espelho que reflete a situação pela qual a organização passa, um reflexo discreto e sutil, que serve de instrumento para o diálogo. Não se deve falar sobre o real para evitar confrontos e atritos, mas sobre a história, que acaba se refletindo na realidade apenas na consciência dos ouvintes. Da mesma forma que uma pessoa que não sabe nadar tem medo de largar a boia ao entrar em um barco, as pessoas têm medo de largar as ideias que têm usado como colete salva-vidas.



A função de mudança de perspectiva proporciona ao ouvinte, o relato de uma experiência inversa ao tipo que conhece. Situações familiares são vistas de um novo ângulo, recebendo, assim, um caráter diferente.

### Narrativas para estimular a ação (mudar)

A sequência a seguir consiste em um gabarito proposto por Parkin (2004) para narrativas de mudança. A autora observa que a estrutura das histórias segue uma sequência:

- 1) era uma vez... - o *status quo*, onde a história começa;
- 2) então um dia ... - os personagens encontram algum problema ou desafio;
- 3) por causa disso ... - a narrativa muda de direção para lidar com o problema;
- 4) o climax ... - os personagens lidam com o desafio;
- 5) a resolução ... - o resultado da ação; e
- 6) a moral ... - os personagens aprendem lições como resultado de suas ações e suas vidas são mudadas.

A autora destaca a importância de o gerente encontrar novas e construtivas histórias, aceitáveis e compreensíveis na cultura de sua organização, que habilitem as pessoas a interpretar uma situação, a ver coisas de uma forma diferente e mais positiva, trazendo uma luz às suas imaginações.

### Narrativas para estabilizar a norma existente (recongelar)

Peseschkian (1999) apresenta três funções das histórias para estabilizar: a de modelo a ser seguido, a de transmissão de cultura e a de transmissão da tradição.

A função de modelo a ser seguido promove o aprendizado, apresentando as situações de conflito e as soluções possíveis que podem ser adotadas. Por causa das suas imagens, as narrativas podem facilmente ser lembradas e postas em prática em outras situações. Em circunstâncias diversas, o ouvinte pode interpretar a narrativa de forma diferente, ampliando o significado original e atualizando novos conceitos. A história dessa forma funciona, também, como um repositório ou armazém,

com conhecimentos que podem ser reutilizados em diversos contextos, tanto antigos quanto novos.

A função de transmissão de cultura pode ser utilizada para apresentar as regras, os conceitos e as normas comportamentais aceitos. São histórias que proporcionam conforto e confiança renovada. Sugerem ações que são aceitas socialmente na cultura, permitem que o ouvinte amplie seu repertório de conceitos, valores e soluções.

A função de transmissão da tradição permite que a memória da organização seja transmitida, seja ela referente a uma tradição cultural, familiar, social ou organizacional, como resultado da experiência. Essas histórias transmitem de geração a geração, os acontecimentos do passado que moldam o comportamento presente. Elas contêm atitudes e padrões comportamentais que formam a base de uma tradição singular de comportamento organizacional e susceptibilidade a conflitos.

## Estudo de caso

### Gestão de mudanças na Wheaton Brasil Vidros

A Wheaton Brasil Vidros é conhecida em São Paulo por ter em seus quadros, os *Silver Hairs*, que são, em sua maioria, ex-funcionários aposentados, contratados em regime especial para trabalharem, geralmente, em seus antigos departamentos, assessorando os gestores com sugestões de melhorias e inovações. Também fazem o treinamento de novos profissionais. Os *Silver Hairs* são a memória viva da organização, atuando como mediadores da informação ao contarem histórias para transmissão de valores, manutenção da cultura, criação de significados e auxílio na interpretação da realidade.

Este artigo analisa a atuação de um desses “contadores de histórias” durante um processo de mudança organizacional.

A Wheaton, conglomerado do setor vidreiro, contava com duas unidades na década de 1990: a Wheaton do Brasil, em São Bernardo do Campo, e a Vidros Viton, em São Paulo, no bairro do Jabaquara. A primeira, dedicada à produção de embalagens de vidro (frascos), e a segunda, à produção de equipamentos mecânicos para a indústria vidreira. Devido à crise do mercado brasileiro

nessa época, a Wheaton teve de se desfazer da unidade no Jabaquara e juntar as duas empresas nas instalações de São Bernardo do Campo. Logo em seguida, a Vidros Viton perdeu autonomia e deixou de existir como empresa, tornando-se um simples departamento da Wheaton Brasil.

Em 2002, esse departamento metal mecânico estava perdendo posições nas vendas de equipamentos e máquinas para a indústria vidreira. A situação tinha de ser revertida no mais curto prazo possível. Então, decidiu-se pela recriação da empresa Viton, que teria novas instalações e assumiria todos os departamentos metal mecânicos da Wheaton Brasil em uma única unidade produtiva. Para gerenciar a transição, foi convidado o Engenheiro Walter Minutti Santalucia Jr., o “Gestor da Mudança”, que, a partir de junho de 2002, assumiu a condução do processo. Em janeiro de 2004, a nova empresa foi aberta com o nome Viton - Equipamentos para a Indústria Vidreira.

O Gestor da Mudança entende que sua experiência em trabalhar relacionamentos e abrir pontes na comunicação entre profissionais foi primordial para que, em dois anos, a nova empresa Viton fosse consolidada e rentável para o grupo, registrando crescimento de mais de 80% nas receitas. A habilidade em contar histórias foi de primordial importância para atingir os objetivos da empreitada.

A seguir, são apresentadas algumas das histórias que o Gestor da Mudança lembra ter narrado durante o processo de recriação da Viton, que eram contadas para o “Time” composto por cerca de doze a quinze pessoas, entre supervisores e líderes de área.

### História narrada para flexibilizar (descongelar)

O departamento metal mecânico estava com problemas e havia a possibilidade de que fosse fechado, bem como o serviço fosse terceirizado e todos os funcionários, demitidos. Tais informações eram públicas e suficientes para provocar desconforto.

Na apresentação do Gestor da Mudança aos funcionários, o diretor disse “este senhor é a esperança de salvação”. Não houve necessidade de contar histórias para descongelar, o ambiente já estava fluido, entretanto o novo gerente precisava obter respeito, sem o que suas orientações não seriam seguidas.

A história narrada com maior impacto nesse momento foi uma experiência de vida do gestor:

*Quando eu trabalhava na ENGESA - empresa fabricante de veículos blindados de combate - em um momento difícil de inovação e lançamento de novo veículo para o mercado, o tanque de guerra sobre esteiras, o Osório, inédito no mundo, nosso diretor industrial reuniu todos engenheiros e falou: ‘As empresas não são maiores e nem melhores do que as pessoas que as administram’. Portanto, vamos arregasar as mangas e fabricar a todo custo e no prazo, superando todos os problemas. Nós, profissionais da Viton, devemos superar o passado e consolidar a nova Viton.*

Essa história foi contada com o propósito de informar ao “Time” quem era o Gestor da Mudança e por que ele estava ali. Aplicou-se a função do espelho, ou seja, a narrativa de um acontecimento em outra organização foi utilizada para refletir a situação pela qual a empresa estava passando: precisava enfrentar o desafio. Essa narrativa isoladamente surtiu pouco efeito. Não foi suficiente para que o gestor ganhasse o respeito de todas as pessoas do Time, sendo necessárias outras ações de liderança, como por exemplo, trabalhar junto com os colaboradores por dois dias, inclusive na limpeza das instalações.

Identifica-se na intervenção do gestor a presença dos três critérios da mediação: houve intencionalidade e reciprocidade, pois o objetivo foi exatamente criar um vínculo entre chefe e subordinados, o que foi posteriormente fortalecido com ações de liderança. A construção de significado está declarada explicitamente quando o gestor diz que “Nós, profissionais da Viton, devemos superar o passado e consolidar a nova Viton”. A transcendência é identificada pelo próprio propósito da narrativa, que vai além do “aqui e agora” para todo o convívio entre líder e liderados.

Perguntado sobre a fonte dessa história, o gestor explicou que a ouviu do diretor industrial da Engesa, unidade de São José dos Campos. Ele trabalhava nessa empresa e estava presente no momento em que a história foi narrada, ouviu e a registrou na memória. Também foi fonte de informação a experiência de vida em trabalhar numa organização que passava por séria crise e observar a atuação do diretor industrial. O Gestor da Mudança possuía essas informações na memória e entendeu que eram importantes para a Viton naquele momento,

compartilhando-as já na sua apresentação pessoal como gerente.

### História narrada para estimular a ação (mudar)

A fusão de departamentos ocasionou uma situação de desconforto, pois foram colocados sob o mesmo teto oitenta profissionais da antiga unidade do Jabaquara, cento e vinte profissionais do departamento fabricante de moldes e trinta profissionais do departamento de manutenção de máquinas. Totalizavam duzentos e trinta profissionais com cultura e hábitos diferentes. Houve resistência às mudanças, principalmente pela discrepância entre o modo de trabalhar e gerir os três recém-fundidos departamentos. A empresa tinha muitos profissionais antigos e desaprender era difícil.

Os supervisores e líderes com mais de vinte e cinco anos de empresa precisavam acreditar nas mudanças e provocar a real fusão entre departamentos. A acomodação desse grupo era visível, pois a maioria tinha passado por grandes dificuldades, superando-as inclusive com a montagem de suas próprias estruturas de poder. As coisas não andavam bem, faltava produtividade, o que gerou custos mais altos e menores margens de lucro, algo tinha de ser feito e, nesse momento, foi narrada a história do empresário quase falido e a consultora:

*Existia um empresário do setor metalúrgico que herdou do pai a empresa, mas ela estava prestes a falir. Esse empresário não gostava de trabalhar com o chão de fábrica. O que mais fazia era cuidar de contatos com clientes e bancos. Conversando com um amigo sobre a situação da sua empresa, este lhe falou de uma consultora, Dra. Joana, que ajudava a levantar empresas. Com certeza ela ajudaria o empresário a melhorar a saúde da empresa.*

*O empresário não acreditou muito, mas, desesperado, foi procurá-la. No primeiro encontro, a Dra. Joana ouviu o empresário, ponderou, acendeu um cigarro e disse: “no nosso próximo encontro traga uma planta da sua fábrica”. O empresário, desconfiado, perguntou: “Só isso?”, e a Dra. Joana, com calma, mas pensativa, respondeu: “Não, tudo isso!”.*

*Bem, nosso empresário desesperado voltou no mesmo dia com a planta da empresa, onde estavam representados os diversos setores da empresa: recebimento de materiais, manutenção, almoxarifado, controle de qualidade, produção e administração.*

*A Dra. Joana abriu a planta, pegou uma caneta e fez um ‘x’ na planta dizendo: “Meu amigo, comece pelo Recebimento de Materiais e passe por toda sua fábrica tirando fotografias com esta câmara que preparei para você. Não se desfaça dela de forma nenhuma e não descarregue as fotos. Carregue com você o tempo todo. Aconselho-o a colocá-la no pescoço e clicar em tudo o que despertar seu interesse. Volte quando tiver percorrido todas as instalações”.*

*No dia seguinte, lá foi nosso empresário quase falido para o Recebimento de Materiais com sua câmara. Chegando lá encontrou o Sr. Alderico, profissional que ajudou seu pai a iniciar o negócio há 20 anos. Fotografando alguns materiais no chão do galpão, sem destino, perguntou: “Sr. Alderico, por que estes materiais não foram enviados ao Almoxarifado?” Não ouviu resposta convincente, mas o Sr. Alderico disse que iria checá-las e enviá-las imediatamente ao Almoxarifado.*

*Foi passando e fotografando os diversos departamentos seguindo o ‘x’ riscado pela consultora. Ao final de dez dias, ele tinha percorrido toda a fábrica e, nessas passadas, sempre observava e fotografava algo errado ou estranho. Não precisamos nos alongar, a empresa iniciou uma recuperação fora do comum, excepcional.*

*Retornando à consultoria da Dra. Joana para entregar a câmara e as fotos, comentou sobre a melhora da empresa que já estava acontecendo e, curioso, perguntou: “Dra. Joana, o que a senhora vai fazer com todas essas fotografias?” Para sua surpresa a Dra. Joana respondeu: “NADA! Na verdade, meu amigo, o que você precisava era conhecer e acompanhar o dia-a-dia do seu Chão de Fábrica.*

A narrativa surtiu efeito com os membros mais novos do Time, aqueles entre dez e quinze anos de casa, que passaram a ouvir mais os operários, entendendo seus problemas e coletando sugestões, do que resultaram várias inovações na forma de trabalho.

A estrutura narrativa segue o padrão identificado por Parkin (2004): era uma vez um empresário que herdou uma empresa; então, um dia, descobriu que estava falindo; por causa disso contratou uma consultora, que determinou que ele percorresse fotografando toda a empresa; a resolução é que a empresa recuperou-se, e a moral é que ele precisava conhecer o chão da fábrica.

A história é um pouco longa, narrá-la exige habilidade para manter a atenção dos ouvintes, mas é bem humorada e, por despertar uma boa reação emocional, o riso, obtém registro persistente na memória.

Identifica-se a presença dos três critérios da mediação: houve a intencionalidade do gestor ao estimular a comunicação. Para atingir o objetivo, foi necessário construir o significado de comunicação na fábrica, que é feita andando pelas instalações. A reciprocidade é percebida pela mudança de comportamento dos mais jovens, do que resultam inovações que transcendem o próprio propósito da narrativa, que foi de estimular a comunicação.

Essa narrativa foi adaptada a partir de uma história que o Gestor lembrou ter ouvido num seminário de gestão de recursos humanos. O uso dessa informação exemplifica os comportamentos típicos dos gerentes mencionados por Choo (2000): busca não sistemática, intermitente e eclética de informações. Aparentemente, o gestor se preocupa em coletar informações mesmo antes de sentir necessidade. Segundo Choo (2000), as informações são organizadas e armazenadas na memória do gerente. Ele não sabe quando vai precisar de uma história, nem qual história lhe será útil, mas tem consciência de que precisa de um fluxo de entrada de informações como insumo a ser processado para a resolução de problemas, e que sua atuação se faz com compartilhamento de informação e decisão, tal qual Mintzberg (1973) concebeu.

### **Narrativa para estabilizar (recongelar)**

Em determinado momento, estava sendo questionado o modelo de gestão adotado na empresa, baseado no relacionamento de parcerias (modelo de gestão por clã). Havia um clima de desconfiança e os profissionais estavam perdendo referências dos relacionamentos. Foi feita uma intervenção com a história de uma multinacional no Brasil:

*A empresa passava por problemas de perda de mercado e, por este motivo, foram contratados novos executivos para gerir negócios no mundo. O Brasil não ficou de fora e, mesmo apresentando um dos melhores resultados no mundo, um novo diretor iniciou sua jornada. Uma das suas primeiras ordens foi de fechar o espaço do cafezinho, espaço este que ao final do dia reunia muitos vendedores, técnicos e pesquisadores para "baterem papos" animados. Passadas algumas semanas após o fechamento, as perdas que estavam acontecendo em outras partes do mundo começaram a apontar pelo Brasil. O novo diretor, checando seus relatórios e suas últimas decisões, descobriu que o espaço*

*do cafezinho era uma central de informações paralela, onde a troca de experiência dos técnicos de campo com os desenvolvedores era de extrema importância. A unidade Brasil, novamente com seu espaço para cafezinhos, voltou a dar boas ideias e lucros.*

Foi utilizada a função de modelo a ser seguido, apresentando a situação de conflito na empresa multinacional, que fechou o cafezinho para acabar com as conversas e depois descobriu que elas eram o segredo do sucesso da filial Brasileira.

Com essa narrativa, os supervisores e líderes entenderam a importância de seus relacionamentos e sua comunicação, repudiando os questionamentos. O clima de desconfiança foi amenizado e os relacionamentos voltaram ao antigo nível. O modelo de gestão por clã continua até hoje na organização. A memória foi reforçada e o aprendizado mantido.

Estão novamente presentes os critérios de mediação: houve a intencionalidade do gestor em legitimar comportamentos de interação que estavam sendo questionados. Para atingir seu propósito, o gestor teve de construir o significado ou percepção dos ouvintes quanto às conversas que acontecem na organização, associando-as à produtividade. A reciprocidade é percebida pela mudança de comportamento dos funcionários, cujo aprendizado transcendeu a situação de crise e persiste até hoje a gestão por clã na Viton.

O gestor não conseguiu lembrar com exatidão qual é a fonte dessa história, acredita que foi compartilhada em algum simpósio ou curso. De qualquer forma, foi uma fonte oral, externa à organização e a informação não foi adquirida pela experiência pessoal. O uso de uma informação sem fonte lembra a característica do trabalho orientado para a ação do gerente, que de maneira diferente de professores ou pesquisadores, não se preocupa em verificar a exatidão da informação nem da fonte. O que importa ao gerente é que a narrativa produza o efeito desejado, e por vezes se vale até de fábulas ou histórias inventadas para comunicar a mensagem que entende ser oportuna.

### **Conclusão**

As narrativas são instrumentos poderosos na aprendizagem organizacional, constituindo ferramenta

útil aos gerentes envolvidos em processos de inovação e mudança.

A história tem a capacidade de mudar a estrutura cognitiva de pessoas e organizações porque é um poderoso instrumento de comunicação da informação, capaz de atrair a atenção de quem ouve. É possível obter os resultados previstos nos passos de descongelamento, mudança e recongelamento, através de informação comunicada em narrativas.

Gerentes e outros “contadores de histórias” fazem um importante trabalho de mediação da informação na organização, narrando histórias que transmitam a informação certa no momento certo, ministrando a narrativa como se fosse um remédio com “efeitos terapêuticos”, produzindo a mudança cognitiva necessária, transmitindo valores, cultura e atuando na percepção da realidade.

O comportamento dos gerentes como usuários de informação é complexo e pouco conhecido em ciência da informação, devido principalmente à natureza essencialmente conversacional do trabalho gerencial. As fontes utilizadas para a obtenção das narrativas analisadas foram orais, adquiridas por meio de contatos pessoais. A busca da informação não foi sistemática, ocorreu antes do surgimento da necessidade de informação e a exatidão de conteúdo ou fontes não foi considerada importante. O importante foi conseguir que um conhecimento fosse compartilhado por meio da narrativa, ou seja, obter uma comunicação eficaz e o aprendizado decorrente.

Se por um lado a natureza oral do trabalho gerencial favorece a agilidade na obtenção de resultados de aprendizagem, apresenta um desafio para a construção da memória organizacional, pois não se fazem registros para preservação e posterior recuperação da informação. A organização estudada resolve essa questão contratando os *Silver Hairs*, que atuam como mediadores da informação e memória viva da instituição.

O estudo de caso da Wheaton Brasil Vidros demonstra que o modelo proposto para aplicação das narrativas em processos de mudança pode ser empregado em estudos de narrativas na gestão de mudanças, servindo como base para a classificação e análise das funções e estruturas. Em todos os usos de narrativas foram identificadas evidências da presença dos três critérios necessários para o reconhecimento de uma mediação: intencionalidade por parte do mediador com reciprocidade por parte do mediado, construção de significado e transcendência da realidade concreta.

Para pesquisas futuras, sugere-se a coleta de narrativas de outros gestores, de modo a obter-se uma amostragem maior que possa validar as funções e estruturas propostas para narrativas na gestão de mudanças. Tal estudo pode analisar também o comportamento dos gerentes como usuários de informação, contribuindo para um maior entendimento das necessidades desse importante usuário, de forma a viabilizar o desenvolvimento de produtos e serviços de informação que lhe sejam úteis.

## Referências

ABMA, T.A. *Learning by telling: storytelling workshops as an organizational learning intervention*. London: Sage Publications, 2003.

BARRETO, A.A. A oferta e a demanda de informação: condições técnicas, econômicas e políticas. *Ciência da Informação*, v.28, n.2, p.167-173, 1999.

BELKIN, N.J. Information concepts for information Science. *Journal of Documentation*, v.34, n.1, p.55-85, 1978.

BLAIR, M. Renewable energy: how story can revitalize your organization. *Quality and Participation*, v.29, n.1, p.9-13, 2006.

BOJE, D.M. The storytelling organization: a study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, v.36, n.1, p.106-126, 1991.

BROWN, J.S. et al. *Storytelling in organizations: why storytelling is transforming 21<sup>st</sup> century organizations and management*. Berlington: Elsevier, 2005.

BRUSAMOLIN, V. Narrativas de histórias: um estudo preliminar na gestão de projetos de tecnologia da informação. *Ciência da Informação*, v.37, n.1, p.37-52, 2008.

CAMILLE, H. J.; WILLIAN, C.M. Organizational storytelling: it makes sense. *Business Horizons*, v.47, n.4, p.23-32, 2004.

CHOO, C.W. Information management for the intelligent organization: roles and implications for the information professions. In: DIGITAL LIBRARIES CONFERENCE, 1995. *e-Proceedings...* Singapore. Available from: <<http://choo.fis.utoronto.ca/fis/respub/dlc95.html>>. Cited: 4 Feb. 2011.

- CHOO, C.W. *Information management for the intelligent organization*. Medford, NJ: Information Today, 2000.
- CHOO, C.W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a Informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac, 2003.
- DAVENPORT, T.H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998.
- DENNING, S. *The leaders guide to storytelling: mastering the art and disciplines of business narrative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2005.
- DENNING, S. *Where you shouldn't use a story: storytelling, passport to 21<sup>st</sup> century*. [s.d.]. Available from: <<http://www.creatingthe21stcentury.org/Intro9-where-not-to.html>>. Cited: 23 Aug. 2010.
- ECHEVERRÍA, R. *Ontologia del language*. Santiago, Chile: Dólmén Ediciones, 1997.
- FARRADANE, J. The nature of information. *Journal of Information Science*, v.1, n.1, p.13-17, 1979.
- GARGIULO, T.L. *The strategic use of stories in organizational communication and learning*. New York: M.E. Shape, 2005.
- GARVIN, D.A. et al. Aprender a Aprender. *HSM Management*, v.2, n.9, p.58-65, 1998.
- GOLD, J. Learning and story-telling: the next stage in the journey for the learning organization. *Journal of Workplace Learning*, v.9, n.4, p.133-141, 1997.
- GOMES, C.M.A. *Feuerstein e a construção mediada do conhecimento*. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- HAGE, J.T. Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, v.25, p.597-622, 1999.
- IBM. *Knowledge socialization project*. 2010. Available from: <<http://www.research.ibm.com/knowsoc/index.html>>. Cited: 23 Aug. 2010.
- IZQUIERDO, I. *Memória*. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- KAHAN, S.W. *Bringing us back to life: Storytelling and the modern organization*. Information Outlook, v.5, n.5, p.26, 2001.
- LE COADIC, Y-F. *A ciência da informação*. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 2004.
- LEWIN, K. Group decision and social change. In: Swanson, G.E.; Newcomb, T.M.; Hartley, E.L. *Readings in social psychology*. New York: Henry Holt, 1947. p.330-344.
- LUFTMAN, J. et al. *Managing the information technology resource: leadership in the information age*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2002. Chapter 10.
- MAQUIÁVEL, N. *O príncipe*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- MATURANA, H. *Cognição, ciência e vida cotidiana*. Belo Horizonte: UFMG, 2001.
- MCCLOKEY, D.; KLAMEY, A.; SOLOW, R.M. *The consequences of economic rhetoric*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973.
- MORESI, E.A.D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. *Ciência da Informação*, v.30, n.2, p.35-46, 2001.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PARKIN, M. *Tales for change: using storytelling to develop people and organizations*. London: Kogan Page, 2004.
- PESECHKIAN, N. *O mercador e o papagaio: histórias orientais como ferramentas em psicoterapia*. 2. ed. Campinas: Papirus, 1999.
- SANZ CASADO, E. *Manual de estudios de usuarios*. Madrid: Biblioteca del Libro, 1994.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 3. ed. San Francisco, CA: John Wiley, 2004.
- SIMMONS, A. *The story factor*. Cambridge: Basic Books, 2001.
- STEIN, E.W. Organizational memory: review of concepts and recommendations for management. *International Journal of Information Management*, v.15, n.2, p.17-32, 1995.
- SWAP, W. et al. Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of Management Information Systems*, v.18, n.1, p.95-114, 2001.
- TERRA, J.C.C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- VARELA, A. *Informação e autonomia: a mediação segundo Feuerstein*. São Paulo: SENAC, 2007.
- VIGOTSKI, L.S. *A formação social da mente*. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.